



**Universidade de Brasília  
Faculdade de Planaltina**

**MODELO ORGANIZACIONAL: UNIDADE DE INTELIGÊNCIA  
MERCADOLOGIA NA REVENDA TCHÊ PRODUTOS AGRÍCOLAS  
LTDA.**

**Larissa de Souza Farias**

**Planaltina - DF  
2013**

**Larissa de Souza Farias**

**MODELO ORGANIZACIONAL: UNIDADE DE INTELIGÊNCIA  
MERCADOLOGIA NA REVENDA TCHÊ PRODUTOS AGRÍCOLAS  
LTDA.**

Relatório de Estágio de Graduação em Gestão de  
Agronegócio apresentado à Faculdade UnB Campus  
Planaltina, como exigência para a conclusão da  
disciplina de estágio Supervisionado.

Orientador (a): Dr. Jonilto Costa Sousa

**Planaltina - DF  
2013**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico o meu trabalho primeiramente a Deus e seu Divino Espírito Santo que me iluminou e me deu sabedoria e ciência para a elaboração do meu relatório. Também dedico às três pessoas mais importantes da minha vida a minha mãe Leonice Maria de Souza Farias e ao meu pai Antonio Farias Lima (in memória) que me deram toda a formação pessoal e me ensinaram o caminho para conseguir superar as barreiras que a vida me impôs e é a eles que dedico todo meu amor e conhecimento adquirido em quatro anos de academia. Ao meu padrinho Luizito Farias Lima que me apoiou durante toda minha vida escolar e acadêmica, sendo um pai, dando conselhos e estrutura para que eu pudesse conseguir.

Ao meu Mestre e Orientador Dr. Jonilto Costa Sousa, a quem dedico todo meu trabalho durante os seis meses, pois esteve ao meu lado me apoiando e sendo mais que um Professor um Amigo querido, a ele dedico o conhecimento de Inteligência de Mercadológica adquirido na trajetória da minha pesquisa.

A empresa Tchê Produtos Agrícolas que me deu apoio e estrutura para que tivesse a minha primeira vivencia como profissional do setor do agronegócio, e é para toda família Tchê que dedico a minha pesquisa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço de todo meu coração às pessoas que acreditaram em meu potencial, e que almejaram meu sucesso, a todo apoio que minha família me deu, minha mãe Leonice de Souza Farias, meus padrinhos Luizito Farias Lima e Lúcia de Fátima Alves de Souza, a minha tia Lucinaine Maria Alves de Souza, ao meu primo Diogo Victor Alves de Oliveira todos esses me deram a base e o apoio que precisei.

Ao meu namorado Pedro Victor Verlage Alves que durante minha graduação me acompanhou e me ajudou a superar as dificuldades acadêmicas e emocionais. As minhas amigas Tatiane de Oliveira Ataíde que me colocou sempre em suas orações, a Alinne de Souza Araújo e Lúcia Terencio Monteiro a quem agradeço por terem me apresentado a profissão e me apoiado na caminhada.

Aos meus colegas de classe Nathalia Ribeiro, Lohonny Costa de Aquino, Dielen Lemos Galeno, Deusilene Albuquerque, Laryssa Gonçalves Garcia, Andreza Kominkiewicz, Marly Vidal, Thaiz Oliveira e Jorge Luis Pereira Soares que foram companheiros e dividiram conhecimento e afeto.

Agradeço imensamente aos Engenheiros Agrônomos Jorge Etcheveria e André Gontigo e ao técnico Agrícola Vilson Baron, ao Gestor do Agronegócio Eriavaldo Moreira Pinto, Contadora Loraine e a Psicóloga Organizacional Marina, pela oportunidade de aprendizado profissional e pessoal.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta e conceitua inteligência mercadológica - IM e Competitiva, expondo a importância de se ter uma unidade organizacional inteligente na empresa Tchê Produtos Agrícolas, tendo como objetivo propor um modelo que atenda sua demanda levando em consideração a cultura da organização da empresa foco do estudo, apresentando com isso, as habilidades que são pré-requisito para um profissional de inteligência e delineando os macroprocessos da IC ( inteligência competitiva) identificando-os como sendo monitoramento dos ambientes interno e externos a empresa, gerenciamento dos fluxos de informação, planejamento e disseminação da inteligência aos tomadores de decisão, apontando assim, o conjunto de atividades a serem desempenhadas pelo setor, tendo como base o ciclo de IC, esclarecendo-o como uma interface da IM, que se aplica a atual realidade da empresa. A pesquisa expõe a rivalidade acirrada do mercado de distribuição de insumos agrícolas, sendo uma necessidade para a empresa que busque diferenciar-se de forma ética, precisa e inteligente. O trabalho foi realizada por meio de revisão bibliográfica citando livros, artigos científicos e periódicos, objetivando a melhor sustentação da proposta. Para entender a aplicação da IM na organização buscou-se também compreender a demanda da empresa pela unidade de inteligência mercadológica por meio de entrevista semi-estruturada. O presente trabalho tem como questão-problema proposta de modelo organizacional em Inteligência Mercadológica a ser implantado na empresa Tchê Produtos Agrícolas. A inteligência mercadológica é uma ferramenta de grande valia para a perenidade das organizações atualmente, tendo em vista a rivalidade acirrada do setor de distribuição de insumos agrícolas, a variedade de empresas atuantes nesse mercado, e a disponibilidade de produtos, serviços e tecnologias diferenciadas e substituíveis na agricultura

**Palavras-chave:** Inteligência Mercadológica. Competitividade. Modelo Organizacional.

## ABSTRACT

This paper presents and appraises market intelligence - Competitive IM and exposing the importance of having a smart organizational unit in the company Tchê Farmer , aiming to propose a model that meets your demand taking into account the organizational culture of the company focus study , presenting it , the skills that are prerequisite for a professional intelligence and outlining the macro-processes of IC ( competitive intelligence ) identifying them as monitoring internal and external environments of the company , management of information flows , planning and dissemination intelligence to decision makers , thus pointing the set of activities to be performed by the sector , based on the cycle of IC , explaining it as an interface of the IM , which applies the current business reality . The research exposes the fierce rivalry of the distribution of agricultural inputs market, being a necessity for the company that seeks to differentiate itself in an ethical, accurate and intelligent. The work was carried out through literature review citing books , articles and scientific journals , aiming to better support the proposal. To understand the application of IM in the organization , we sought to understand the demand of the company by unit market intelligence through semi - structured interview. This work is problem-question proposed organizational model in market intelligence to be deployed in the company Tchê Farmer. The market intelligence is a tool of great value for the survival of organizations today, given the fierce rivalry of the distribution of agricultural inputs sector, the range of companies operating in this market, and the availability of products, services and technologies in differentiated and substitutable agriculture

**Keywords:** Market Intelligence. Competitiveness. Organizational Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma – Tchê Produtos Agrícolas .....	13
<b>Figura 2:</b> Cinco forças de Porter interferência e reflexo de mudanças constantes no setor .....	19

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Orçamento da Unidade Organizacional .....	36
Tabela 2: Orçamento dos Treinamentos.....	38

## Sumário

1. Introdução .....	9
2. Objetivos.....	10
2.1. Geral .....	10
2.2. Específicos .....	10
3. Justificativa .....	11
4. Caracterização da Empresa .....	12
5. Referencial Teórico .....	14
5.1. Organizações no Século XXI .....	14
5.2. Mercadologia.....	16
5.3. Inteligência Competitiva .....	18
5.4. Inteligência Mercadológica .....	22
5.5. Pesquisa Mercadológica.....	25
5.6. Monitoramento Ambiental .....	26
5.7. Intervenção na organização.....	28
6. Metodologia.....	32
6.1. Tipo de Pesquisa.....	32
7. Análise.....	34
7.1. Proposta .....	34
7.1.1. Orçamento dos Produtos da Unidade de Inteligência Mercadológica .....	35
7.1.2. Habilidades do Profissional .....	36
7.1.2.1. Orçamento dos Treinamentos.....	38
7.1.3. Macroprocessos de Inteligência Competitiva .....	38
7.1.3.1. Monitoramento Ambiental .....	39
7.1.3.1.1. Monitoramento interno .....	39
7.1.3.1.2. Monitoramento externo.....	40
7.1.3.1.2.1. Identificação de Oportunidades e Ameaças.....	41
7.1.3.3. Gerenciamento do fluxo de informação.....	42
7.1.3.3. Planejamento .....	42
7.1.3.4. Disseminação da Inteligência aos Tomadores de Decisão .....	43
8. Conclusão .....	44
9. Referências .....	45



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente nas organizações, o desafio é a busca constante por melhores produtos e serviços fazendo com que essas se atentem cada vez mais a melhoria de seus processos, em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Tal preocupação favorece o aumento na capacidade produtiva e competitiva das empresas no mercado de atuação, possibilitando avanços na qualidade de seus produtos e serviços, além de uma preocupação contínua na modernização interna e no desenvolvimento dos recursos humanos (OLIVEIRA, 2007B).

Desse modo, faz-se necessário monitorar as mudanças de contexto fortemente marcado por avanços tecnológicos, que surgem com as evoluções nas formas de estruturação, representação da informação e do conhecimento uma vez que a permanência no mercado exige: agilidade; rapidez; flexibilidade e qualidade (VALENTIM, 2003).

A permanência de uma organização comercial no mercado depende cada vez mais da capacidade de estimar acontecimentos futuros, antecipar ações inteligentes, conhecer a fundo a concorrência e saber a demanda dos seus clientes e dos demais atuantes no seguimento.

Segundo Valentim (2003), vislumbrando as organizações pelo prisma sistêmico, como um complexo de atividades inter-relacionadas, muitas vezes observa-se que não ocorre uma percepção das transformações que procedem na sociedade, assim como não percebe-se a necessidade do negócio empresarial se flexionar as novas diretrizes da sociedade consumidora.

O ambiente organizacional chega ao século XXI, caracterizado por amplas e rápidas mudanças, que antes eram embasadas em tecnologias intensivas visando capital, energia e processos de produção, e com as transformações, atualmente, a ênfase passa para as tecnologias intensivas em informação, mais flexíveis e computadorizadas. O novo modelo organizacional apresenta-se descentralizado, no qual os funcionários participam das decisões da organização, existe um maior espírito de cooperação, materializado em nova atitude gerencial, calcada na formação de redes de fornecedores, clientes e entre organizações concorrentes (HOFFMANN, 2001).

O trabalho tem como questão-problema: proposta de modelo organizacional em Inteligência Mercadológica a ser implantado na empresa Tchê Produtos Agrícolas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Geral**

Propor um modelo Organizacional de inteligência mercadológica para empresa Tchê Produtos Agrícolas.

### **2.2. Específicos**

Descrever o modelo de estrutura da unidade de inteligência.

Identificar os macroprocessos relativos a Inteligência competitiva;

### **3. JUSTIFICATIVA**

Por meio do Planejamento estratégico estruturado na empresa que ocorreu em 2008, verificou-se a necessidade da criação da unidade organizacional de inteligência. A organização está em processo de expansão, abrindo mercado e filiais por outros estados, com isso, identificou-se que seria necessário um olhar das potencialidades internas e externas e das possíveis ameaças advindas com as mudanças.

A empresa atualmente não dispõe de um setor específico que tenha aplicabilidade na pesquisa de mercado, estruturação de estratégias de competitividade, ações que enalteçam a comercialização dos produtos disponíveis na Tchê e visão de vantagens e desvantagens que a empresa tem no mercado em que atua.

Ganhar competitividade é necessário para uma atividade perene e representativa no mercado, refletindo ganhos econômico-financeiros consideráveis, só se chega a esse caminho por meio de disseminação de qualidade de produtos e principalmente serviços prestados pela empresa. Esse tipo de atuação se conquista com monitoramento interno e externo constante para tomada de decisão estratégica, conforme Moresi (2001).

Com isso, faz-se necessário que se tenha um setor com uma visão sistêmica do mercado atuante da empresa. A proposta vem trazendo novas expectativas de amplitude da comercialização e desenvolvimento organizacional da Tchê. Afim da otimização de competitividade e visão completa e precisa interna e externa do setor de distribuição de insumos agrícolas. Levando em consideração as especificidades culturais da organização e o comportamento da agricultura.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Tchê Produtos Agrícolas é atuante no mercado de distribuição de insumos agrícolas há 13 anos, iniciou com dois funcionários efetivos, dois terceirizados e os quatro sócios, com uma loja, a atual matriz situada em Formosa – GO. Ao longo do tempo a empresa foi conquistando o mercado agrícola da região do Distrito Federal e entorno (Goiás e Minas Gerais), posteriormente a única loja já não atendia a demanda dos clientes, assim, novas filiais foram abertas a fim de melhor atender os agricultores e ganhar mercado.

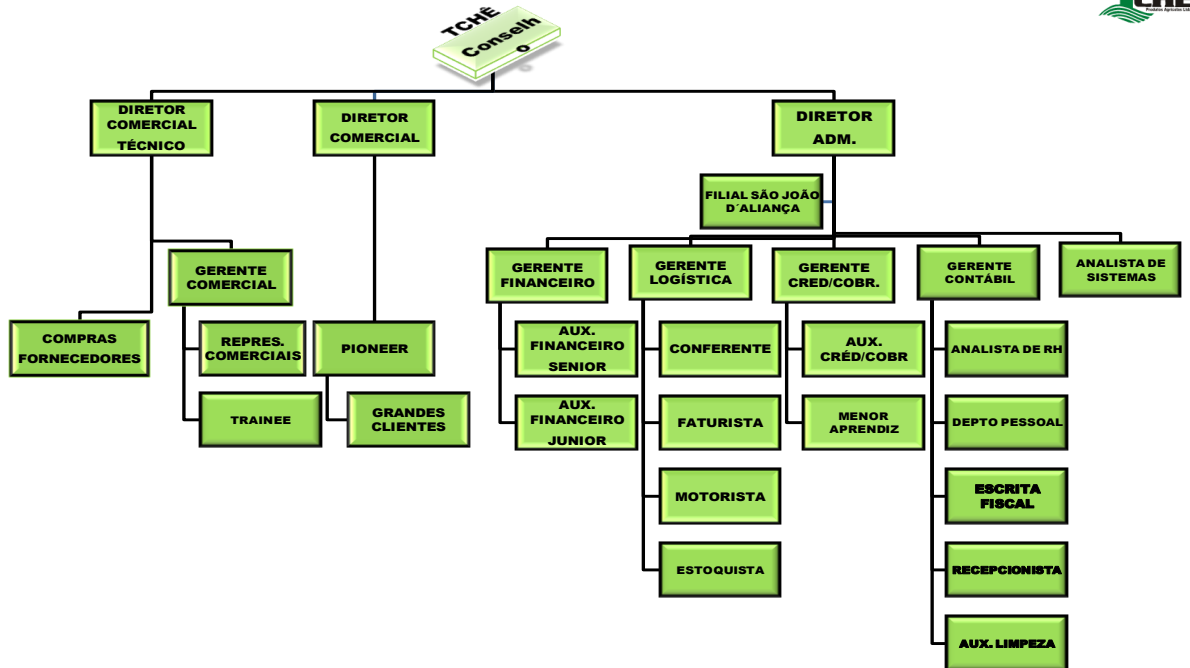
**MISSÃO:** Promover a Excelência na Produção Agrícola gerando valor a todas as partes envolvidas, por meio de Soluções Personalizadas.

**VISÃO:** Atuar com Excelência em toda a região geoeconômica de Brasília, crescendo 200% em faturamento até 2018.

**VALORES:** Ética e transparência; respeito às pessoas e ao meio ambiente; paixão pelo que faz; transferência de conhecimento; empatia e comprometimento e geração de valor.

Figura 1: Organograma – Tchê Produtos Agrícolas

# ORGANOGRAMA - Tchê Produtos Agrícolas



## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

O trabalho conta com uma revisão bibliográfica como base de sustentação da proposta, apresentando a visão de autores que descrevem as suas opiniões e conceituam a unidade organizacional objeto de estudo. Sendo assim o referencial teórico encontra-se dividido em organizações no século XXI seus conceitos e peculiaridades, mercadologia segundo o entendimento de dois principais autores Galindo e Pinho, inteligência competitiva como uma interface da unidade, inteligência mercadológica conceito e importância, pesquisa mercadológica e monitoramento ambiental como ferramentas para a tomada de decisão precisa e por fim a intervenção na empresa em um desenho conceitual técnico de autores da administração.

### **5.1. Organizações no Século XXI**

Segundo Cury (2006), organização empresarial é um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas e relacionam-se conscientemente em um sistema que alcance objetivos mutuamente aceitos. Uma organização pode ser compreendida como sendo um agrupamento humano, planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível em seu ambiente, com desígnio de atingir um ou mais objetivos, conforme Moresi (2001). Sendo o propósito de cada organização prestar algum serviço, produto ou benefício à sociedade e a cada cliente em particular (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Moresi (2001, p.60), os elementos básicos das organizações têm permanecido os mesmos ao longo da história: “organizações (ou seus clientes importantes) tem propostas (que podem ser explícitas ou implícitas), atraem participantes, obtêm e alocam recursos para alcançar objetivos, aplicam alguma forma de estrutura para dividir e coordenar atividades e contam com membros para dirigir ou gerenciar outros”. Com o crescimento organizacional bem-sucedido, a empresa tende aumentar suas operações e incrementar seus recursos e competências (CHIAVENATO, 2005).

Para Tarapanoff (2001), nas empresas o quadro de mudanças de paradigma têm impacto crescente, dentre as modificações está o novo ambiente empresarial (mercado dinâmico, aberto e competitivo). Nos dias atuais, complexos e turbulentos, as empresas que sobrevivem e crescem são aquelas que mais rápido se adaptam às mudanças de processos em seu ambiente, ajustando se no tempo certo e com qualidade não só em âmbito de políticas e

diretrizes, mas também no que rege a estrutura, cultura, processos e métodos de trabalho aos novos tempos (CURY, 2006).

Mesmo com avanços de teorias e técnicas de estratégias empresariais, verifica-se que não existem organizações perfeitamente competitivas, mas apenas organizações com suas especificidades, cada uma possui forças e limitações distintas e aplicações específicas. Fica evidente que a empresa não é um item absoluto, tornando-se um instrumento para converter as pessoas produtivas no trabalho conjunto (DRUCKER, 2006). Porém, o mundo atual é de organizações. Todas as atividades necessárias a vida em sociedade são realizadas interligadas por uma entidade empresarial financeira ou não (CHIAVENATO, 2005).

Vários países como Estados Unidos e nações europeias, dedicaram esforços de revitalização organizacional, afim de seguirem um desenvolvimento que já existia nas empresas japonesas. Com isso, buscou-se consultorias estruturando assim, as organizações contemporâneas, passando a analisar minuciosamente indicadores que apontavam tipologias organizacionais (CURY, 2006).

Com a conceituação e desenvolvimento histórico das organizações do século XXI, faz-se necessário uma introdução do ramo de atuação da empresa Tchê Produtos Agrícolas que é agente do setor de distribuição de insumos para a agricultura, tal setor vem em desenvolvimento crescente nesse século devido a desenvoltura do Brasil em produzir alimentos com qualidade e altas taxas de produtividade.

Com mais de 50 anos de história, o setor de distribuição (revendas) tem papel importante no abastecimento de insumos para o agronegócio no Brasil e no mundo. A proximidade e o bom relacionamento com agricultores, um portfólio de produtos completo, o consentimento de crédito para os clientes são fatores que tornam os distribuidores um importante elo na cadeia produtiva dos principais produtos agrícolas (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

O setor de distribuição de produtos agrícolas no Brasil é composto por um conjunto de organizações empresariais que comprem os insumos dos fabricantes e revendem aos produtores agrícolas. Tais empresas tem tido grande importância para o setor de agronegócios, pela capacidade de prestação de serviços, disponibilidade de produtos, novas tecnologias e principalmente pela oferta de crédito (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

No momento em que estamos convivendo com mudanças organizacionais muito importantes, os estabelecimentos empresariais abordam uma teoria necessária para a compreensão de mercado e continuidade do desenvolvimento da organização. Sua aplicação e efetividade no mercado têm sido vislumbrada com bons olhos em termos de ganhos competitivos e econômico-financeiro por diversos setores. Com isso, a mercadologia tem atraído grandes estudos e obtido sucesso na relação fornecedor, empresa e cliente.

## 5.2. Mercadologia

É o estudo pautado em atividades que encaminham o fluxo de bens e serviços dos produtos finais, tanto industrial quanto comercial. A partir dessa concepção inicial, podemos entender a amplitude das atividades de identificação de ameaças e oportunidades no mercado de atuação, uma possível adaptação e uma integração dos recursos empresariais que possam dar prosperidade a empresa, conforme Galindo (1986). A mercadológica é projetada para conseguir um efeito calculado sobre as atitudes e/ou no comportamento do público visado, se faz por meio da venda pessoal, propaganda e publicidade, promoção de vendas, *marketing* e relações públicas, segundo Pinho (1991).

A mercadologia é entendida com uma dupla interpretação: *marketing* de mercado, *marketing*, comprar ou vender mercado, no sentido lateral teríamos *marketing* como: comprando ou vendendo no mercado, englobando além da definição de ação e movimento o sentido de dominar uma área de estudo. O termo *marketing* para a nossa língua não pode encobrir seu princípio básico que é: a orientação do produtor (de bens e serviços) a partir do mercado e, não da sua linha de produção (GALINDO, 1986).

A mercadologia é dedicada à geração de um sistema eficiente (em termos de uso de recursos) e correto (em distribuição de produtos a todas as partes interessadas), sistema esse que dirigirá a movimentação dos produtos e serviços de uma economia, da empresa para os consumidores, e atingirá os objetivos visados pela sociedade (GALINDO, 1986). Sendo uma atividade de pesquisa técnica que envolve campos de estudo como os de mercadologia, psicologia, sociologia, estatística, antropologia, administração, economia, entre outras ciências sociais e diversas Boyd (1984 apud GALINDO, 1986 p.18). E é quando verificamos esse caráter indisciplinar da mercadologia que percebemos as possibilidades de aplicação na comunicação social.



Galindo (1986, p.19), afirma que a atividade mercadológica é influenciada de várias naturezas:

Econômica: o status econômico dos consumidores; o tipo de competição que permite o mercado, seleção de fornecedores e; a determinação dos preços.

Tecnológica: a tecnologia reflete diretamente na inovação de serviços, produzindo mudanças no homem e em seu sistema econômico.

Política e Ética: o relacionamento da empresa com o mercado necessariamente entra em contato com a estrutura legal, pois regula as atividades competitivas do âmbito promocional, de preço e de controle de mercado. O aspecto ético e o político estão ligados, com isso, muitas vezes a alternativa para o comportamento ético é a ação legislativa.

Social: o mercado sendo um reflexo das relações entre pessoas e ou organizações compondo uma estrutura social por meio das relações interpessoais e intergrupais, fatores demográficos, influências psicológicas e presença da cultura e tradições de uma sociedade, concedem informações que não podem deixar de influenciar as decisões tomadas junto ao composto mercadológico.

A relevância de um modelo ótimo de mercado é de permitir uma melhor compreensão dos fatores psicossociais existentes no processo de comunicação interna e externa, refletindo em uma captação do contexto do setor atuante (fornecedor, comprador e concorrência), para que a empresa desembarque sempre a frente, caso contrário, se não se sabe trabalhar com as informações todo o processo mercadológico é nulo, apagando um esforço de ganho competitivo (GALINDO, 1986).

A administração mercadológica baseia-se em quatro variáveis controláveis: a adequação produto-mercado; distribuição; promoção e política de preços. São todas fundidas em uma estrutura mercadológica levando em consideração o *marketing*. Com isso, Pinho (1991, p. 23) afirma que “o estabelecimento e a manutenção da comunicação com o seguimento alvo do mercado são as duas missões principais atribuídas à promoção”.

No contexto da Mercadologia tem-se implantado atualmente nas empresas a inteligência competitiva, com objetivo de amplificação da visão e atuação no mercado, refletindo em ganho competitivo.

### 5.3. Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva – I.C. pode ser entendida como um dinamismo, composto pela gestão da informação congregado com a gestão do conhecimento (VALENTIM, 2003). Tal inteligência compõe alguns tipos de informações - tecnológica, ambiental, sobre o usuário, a concorrência, o mercado e os produtos -, sendo um processo sistemático que processa dados, transformando-os em conhecimento estratégico (TARAPANOFF, 2001). É um conceito que no Brasil é muito difundido no meio empresarial, sendo um tipo de interface da mercadologia.

O atual significado de competitividade engloba não só o desempenho excepcional ou eficiência técnica das empresas ou produtos, mas compreende, também, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos e buscar novas oportunidades, de superar obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação do conhecimento (CANONGIA *et al.*, 2004).

O processo de inteligência competitiva gerencia os fluxos de informação, quer sejam formais ou informais, por meio de várias ações integradas desenvolvidas objetivando criar uma cultura organizacional voltada à I. C., exemplificando, pode-se citar a prospecção e monitoramento, a seleção e a filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, a geração e o uso de dados, informação e conhecimento, ou seja, o ativo informacional e intelectual da organização (VALENTIM, 2003).

A organização que contará com uma unidade inteligente terá que desafiar o ambiente em que atua, inteirar-se dos acontecimentos externos, identificar as oportunidades e ameaças, adotando posturas pró-ativas, definindo metas a serem atingidas, a fim de estabelecer as estratégias competitivas que deverão ser priorizadas visando nortear as diretrizes que serão seguidas quando da tomada de decisão (VALENTIM, 2003).

Segundo Oliveira e Lacerda (2002, p.49), pode-se inferir sobre a prática de IC:

(a) normalmente, é um processo formal e sistematizado; (b) atua como um processo de monitoração contínuo do ambiente de negócios; (c) apresenta um ciclo de atividades que vai desde o planejamento até o processo de disseminação de inteligência aos responsáveis pela tomada de decisão; (d) é orientado para o futuro, buscando antever as mudanças do mercado e dos concorrentes; (e) precisa de uma adequada infraestrutura de TI e de profissionais de inteligência com habilidades e competências diferenciadas; (f) é um processo que se fundamenta nos valores éticos e legais, não se confundindo com espionagem.

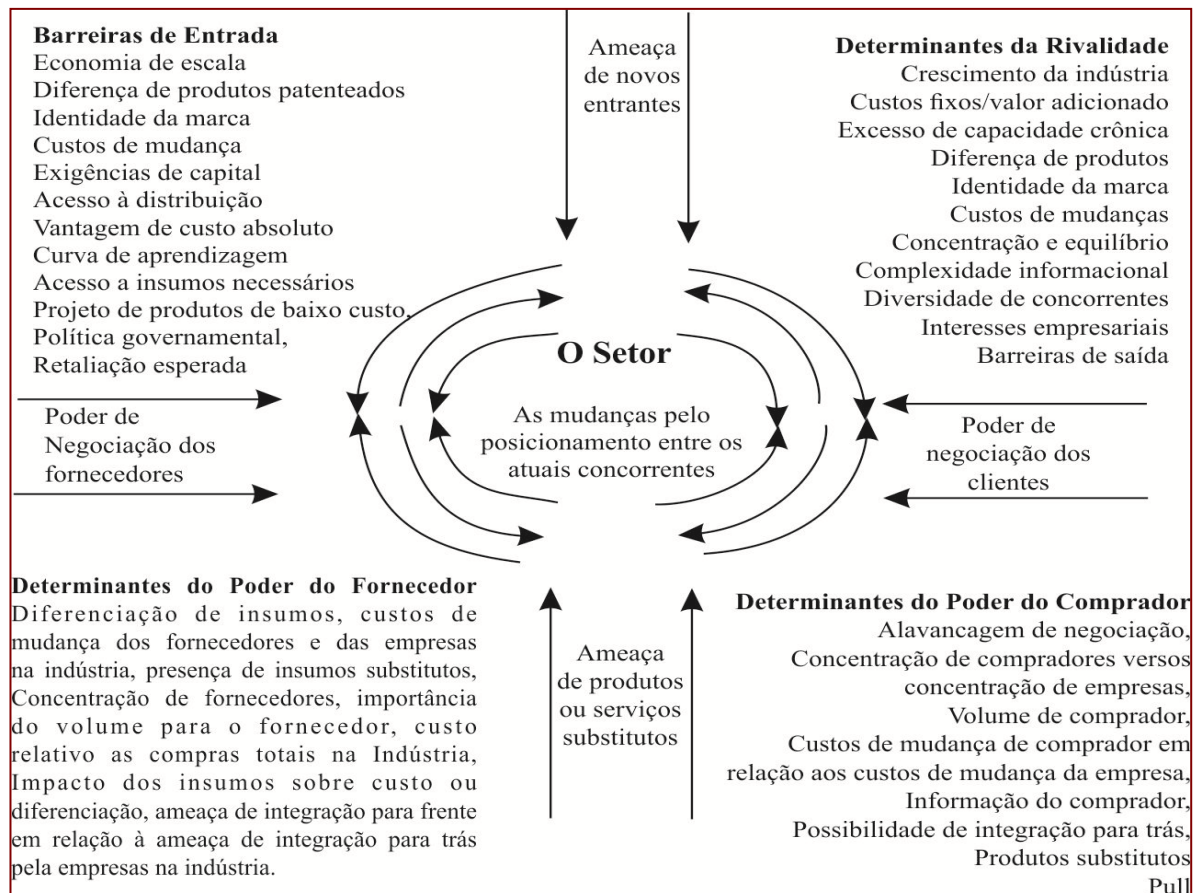
Segundo Valentin (2002, p. 9), o processo de inteligência competitiva organizacional deve seguir sete passos para seu funcionamento contínuo são:

1. Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
3. Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
5. Armazenar por meio de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

As forças de Porter são entendidas segundo Cormier (2001), como técnica que auxilia a estratégia da organização tendo em vista o ambiente externo e o ambiente interno da empresa.

A figura 2 expõe as forças de Porter, as cinco influências externas que atuam na companhia, quais sejam: poder de negociação dos fornecedores; ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; ameaça de serviços ou produtos substituíveis e concorrência acirrada.

**Figura 2:** Cinco forças de Porter interferência e reflexo de mudanças constantes no setor



**Fonte:** Porter (1999 apud COMIER 2001, p.168)

O poder do fornecedor captam para si mesmos a maior parcela de criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou até mesmo transferindo seus custos para o quem fornece, conforme Porter (2009). Já Cormier (2001), entende que essa é uma variável importante a ser considerada, pois os fornecedores podem tanto auxiliar quando bloquear o trabalho das empresas. Auxiliam quando dão alternativa de se estabelecer parcerias entre fornecedores e empresas, em que os primeiros irão influenciar positivamente alguns processo de suas parceiras rapidez na entrega de produtos e serviços, garantia, assistência pós venda e qualidade. O outro lado da moeda se dá quando há dificuldade para a escolha de fornecedor em razão da exclusividade ou monopólios em certas áreas ou mesmo pelos custos adicionais que representa a mudança de fornecedores.

Segundo Porter (2009), os novos entrantes no mercado injetam capacidade disposição para conquistar participação no setor de atuação, pressionando os preços, custos e níveis de investimento, tal ameaça limita o lucro do mercado. Quando o risco for alto, as empresas precisam conter os preços ou reforçar seus investimentos, para deter a concorrência. As novas

empresas só tem espaço no mercado dependendo do tamanho das barreiras de entradas existentes e das expectativas de lucro.

O monitoramento da concorrência tem sido uma das principais armas das organizações para decidir sobre seus próprios rumos. A ameaça pode significar perigo quando as empresas que estão iniciando no setor jogam os preços lá em baixo e obrigam as empresas mais estáveis a remodelar produtos e repensar preços. Com isso tem-se dois caminhos a trilhar para assegurar sua posição no mercado e criar vantagem competitiva para seus compradores: “criando diferenciação pelo custo e melhorando o desempenho do comprador”, conforme Cormier (2001, p. 172). Tais fatores se relacionam, pois, se a empresa dá condições ao comprador para que o próprio tenha lucro com a utilização do produto que está adquirindo, pode assegurar um preço interessante para si mesma na operação de venda.

Para Porter (2009), os clientes podem captar mais valor ao forçar os preços para baixo e sempre exigindo maior qualidade nos produtos e serviços. Os compradores potenciais se desfrutam do poder de barganha em relação aos participantes do setor, utilizam seu poderio para conseguir reduções de valores. Segundo Cormier (2001), as empresas tem dois caminhos a seguir para assegurar sua posição no mercado e criar vantagem competitiva: criando diferenciação pelo custo e melhorando o desempenho do comprador, tais fatores se relacionam, pois se a empresa dá condições ao cliente para ter lucro com o uso do produto que adquiriu, pode assegurar um preço interessante a si mesma na operação de venda.

Rivalidade entre organizações existentes se traduz em uma movimentação dinâmica do mercado que envolve os processos estratégicos e alimenta constantemente a criatividade dos colaboradores da organização empresarial os quais lançam mão de inúmeras técnicas, ferramentas, instrumentos de gestão para conseguir um lugar de destaque entre os clientes. A rivalidade entre os atuais concorrentes se manifesta sob alguma formas conhecidas, como descontos dos preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e serviços personalizados (PORTER, 2009).

Os substitutos desempenham função idêntica ou semelhante a um determinado produto, por meios diferentes. Tais ameaças sempre estão presentes, afetando a lucratividade do setor ao impor um teto aos preços, podendo também despertar toda a movimentação das empresas do setor, contudo, a qualidade do produto definirá a escolha do cliente ( PORTER, 2009 & CORMIER 2001).

Dada uma das interfaces da inteligência organizacional, a compreensão do conceito a ser aplicado para a unidade organizacional será o de mercadologia, onde anteriormente já foi enfatizada. Contudo, a importância de unidade organizacional que seja baseado em excelência e no posicionamento a frente da concorrência, deve ser englobado tomando os conceitos como apoio para o entendimento do futuro da unidade.

#### **5.4. Inteligência Mercadológica**

Inteligência mercadológica pode ser compreendida por ser a capacidade de perceber oportunidades, promover soluções, acompanhar a evolução da demanda, ter em sua marca sempre um diferencial e uma reputação “limpa”, fazer-se conhecido e lembrado, saber vender ideias e serviços, cobrar sempre fatores que garantem a permanência no mercado, medindo a satisfação e gerando o *marketing* boca a boca entre os clientes (MINARELLI, 2009).

Em empresas, o processo de tomada de decisão tempo limite, para se tornar eficiente, sendo um dos desafios da inteligência. O processo de decidir que as informações são necessárias obtê-las, analisá-las e entendê-las demanda tempo, e o conhecimento obtido com atraso pode ser comparado ao retrocesso ou atraso dentro do mercado de atuação. O desafio, portanto, é transformar informação em conhecimento antes da tomada de decisão, transferindo em oportunidade (THOMÉ, 2006).

Para Tarapanoff, Junior e Cormier (2000), um sistema de inteligência em unidade de informação é assegurado por uma série de procedimentos que necessitam estar sempre em revisão, dada a constante mutação e flexibilidade de qualquer mercado, seja de informação, seja de bens ou serviços. Os procedimentos são:

- posicionar o Sistema de Inteligência de acordo com o tipo de informação requerida (produção, pesquisa, desenvolvimento, negócio);
- definir custos de operações;
- monitorar informações formais e informais;
- estabelecer redes de especialistas que garantam o seu funcionamento;
- posicionar os profissionais da informação de acordo com a demanda, quando as atividades de cada um devem estar bem claras e descritas, com especificações e normatizações dos serviços oferecidos;
- estabelecer um eficaz canal de comunicação entre os bibliotecários e os usuários;

- validar as informações coletadas;
- elencar, para cada fator crítico de sucesso indicado pelo usuário que necessita da informação, as fontes que deverão ser utilizadas;
- criar um sistema de apoio de busca de informação que possa ser customizado e que faça estudos de produção de informação e de fontes mais consultadas;
- criar um sistema de segurança de informação (TARAPANOFF; JUNIOR; CORMIER, 2000, p.7).

Para lidar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos e de profissionais que sejam capazes de fornecer o que a empresa realmente necessita para manter um crescimento sustentável em seu mercado se tornando competitiva ao longo do tempo. Não é preciso criar grandes estruturas para iniciar um processo de inteligência mas é de suma importância ter profissionais competentes e qualificados envolvidos e com objetivos homogêneos aos da empresa (OLIVEIRA, 2007b).

O profissional de informação é fundamental para o êxito do processo de inteligência nas organizações. Tal profissional desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e o conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pelos diversos setores atuantes na empresa. O setor de inteligência hoje exige um profissional, que deve estar em sintonia principalmente com as tecnologias, habilitado não só a desempenhar funções técnicas, mas também auxiliar a tomada de decisão, gerenciando os dados, informações e conhecimentos, conforme Valentim (2003).

As habilidades necessárias aos profissionais de inteligência, cada fase do ciclo de inteligência fluentemente demanda algumas habilidades específicas. Na fase de coleta de dados e de informações, é necessário selecionar eficazmente as melhores fontes de informações, aquelas que forneçam a qualidade necessária para que o processo de geração de informações necessárias para a tomada de decisão transcorra da melhor forma possível. Faz-se necessário que nesta fase o profissional conheça as ferramentas adequadas da tecnologia da informação (TI), uma vez que o mesmo pode trabalhar com a necessidade de armazenar e de processar grandes volumes de dados e informações. Na fase seguinte – análise dos dados e informações para a geração de inteligência útil – é importante que o profissional tenha a capacidade de pensamento estratégico, conheçam sobre metodologia científica e domine as principais ferramentas para o exame, como análise SWOT (*Strengths* pontos fortes, *Weaknesses* fraquezas, *Opportunities* oportunidades, *Threats* ameaças), modelo de “5 Forças” de Porter *Benchmarking*, dentre outras, conforme Oliveira e Lacerda (2007).

Na etapa do planejamento, as habilidades humanas referentes à astúcia, comunicação, perspicácia, criatividade, capacidade de aprendizado e confiabilidade são de grande relevância, uma vez que o profissional deve interagir com os responsáveis pelo processo decisório, trocando informações sobre as necessidades de inteligência e os produtos a serem disponibilizados no tempo adequado. Algumas vezes, devem se valer da intuição, à medida que se torna difícil a obtenção das informações mais acuradas em situações. O uso de analogias pode ajudar a criar soluções criativas em determinadas situações adversas e imprevisíveis (OLIVEIRA & LACERDA 2007).

Na análise, as habilidades humanas que se sobressaem são as ligadas à capacidade criativa e à perspicácia. Para um se torne um processo de análise produtivo e eficaz, é imprescindível que o profissional aprofunde ao máximo nos dados e informações coletadas mediante postura sagaz e compreensiva dos fatos, expondo os seus meandros e as interações existentes, entre elas e respectivos impactos sobre a organização; condições fundamentais para se abstrair a inteligência útil no processo decisório. Finalmente, na fase de disseminação, pela seu caráter de interação, as habilidades humanas que mais se destacam referem-se à aptidão comunicativa e criativa ao objetivar a inteligência gerada em métodos de transmissão oral, escrita, visual ou digital da inteligência, como relatórios, intranets, reuniões, painéis, entre outros, e à sua confiabilidade perante os demais membros da organização. Criar boa reputação interna, pautada na ética, competência, qualidade e confiança pode ajudar os profissionais de IC a desenvolver com maior eficiência e eficácia suas atividades (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Corroborando com Oliveira (2007), Medeiros (2001,p. 2), cita as os requisitos para o analista de inteligência: “Curiosidade: inquietude intelectual; Lógica: rigor de pensamento; Disciplina: sistema de trabalho; Imaginação: criatividade construtiva; Método: rigor de procedimento”.

O analista deverá ter disposição para trabalhar em equipe e interesse em manter constantemente atualizados seus conhecimentos. Nesse contexto, Medeiros (2001,p. 2), considera atributos pessoais de um bom profissional de inteligência:

Adaptabilidade: ajusta-se às situações e procedimentos, seguindo o Código de Ética e Conduta;

Capacidade de análise: examina uma situação, um fato ou um problema, decompondo o todo em seus elementos constituintes e distinguindo os seus aspectos essenciais;



Capacidade de síntese: reúne os elementos particulares de uma situação, fato ou problema, unificando-os em um todo e os resume;

Criatividade: realiza uma atividade ou soluciona um problema, produzindo algo novo e original;

Flexibilidade de raciocínio: altera o raciocínio, demonstrando maleabilidade para passar de um assunto para outro, ajustando o raciocínio a novos fatos, conceitos ou a novas situações e abandonando conceitos preestabelecidos, sempre que necessário (capacidade de usar modelos mentais diferentes);

Fluência na escrita: expressa ideias ou fatos por meio da linguagem escrita;

Iniciativa: propõe soluções ou age imediatamente e com eficiência em face de uma situação;

Objetividade: atém-se aos fatos específicos e fundamentais em questão, visando sempre o objetivo a ser atingido na realização da atividade;

Raciocínio Prospectivo: olha amplamente, preocupa-se com o futuro e com o homem, grande agente de mudanças e assim antecipa a evolução provável de situações ou fatos apresentados com base na análise de fatos portadores de futuro.

Com isso, é necessário que haja toda uma compreensão da adequação da pesquisa a ser feita no âmbito mercadológico, pois a objetividade e precisão na coleta, registro e análise, são de extrema importância no sucesso perene da organização.

### **5.5. Pesquisa Mercadológica**

A pesquisa é um dos principais ferramentas da Inteligência de Mercado, e influi direta ou indiretamente nas propostas de decisão das organizações (TEIXEIRA, 2012). Esse tipo de pesquisa utiliza-se a coleta, registro e análise de todos os fatores que direcionam a organização a um possível futuro antes incerto. Estando contida em todas as fases do processo de Inteligência Mercadológica (GALINDO, 1986).

Na fase de coleta de dados, os responsáveis devem buscar informações relevantes para a organização a partir de um roteiro previamente definido. Segundo Oliveira e Lacerda (2007, p. 3) pode-se utilizar dois tipos de fontes para a pesquisa:

1) Fontes primárias – *experts* como analistas, consultores, colunistas; consumidores, fornecedores e pessoal interno qualificado para ceder informações e/ou 2) Fontes secundárias – impressas e eletrônicas como banco de dados comerciais e publicações periódicas – relatórios de analistas, publicações governamentais, relatórios técnicos e relatórios sobre patentes.

Segundo Pozzebon, Freiras e Petrine (1997), a coleção e análise das informações de mercado, tecnológicas, sobre clientes e concorrentes, como também relativas a tendências externas, políticas e socioeconômicas, predominantemente externas, podem ser definidas

como parte da inteligência mercadológica e inteligência competitiva. A análise da literatura francesa faz emergir três tipos de vigília:

- 1) vigília científica e técnica, orientada para a pesquisa e desenvolvimento, procura desenvolver novas técnicas, entrar na guerra das patentes;
- 2) vigília tecnológica, orientada para o produto e para a tecnologia que o tornou possível, senão, na abordagem francesa, o termo consagrado para falar sobre vigilância ou inteligência de uma maneira geral;
- 3) vigília concorrencial e comercial volta-se principalmente para o exame atento do ambiente, para o estudo da competição - seu objetivo é observar a última fase da vida de um produto (a venda e seu impacto sobre o mercado) (POZZEBON; FREIRAS; PETRINE, 1997, p. 4).

Pozzebon, Freiras e Petrine (1997), afirmam que a natureza das informações utilizadas na vigília mercadológica pode ser agrupada de quatro formas:

- 1) informações sobre clientes, a evolução de suas necessidades em longo prazo, o conhecimento de seus problemas (que surgirão ou já surgiram), a antecipação de suas solicitações (futuras) e a obtenção de meios de resposta;
- 2) informações sobre os fornecedores, os produtos novos que eles propõem a evolução de sua relação com a empresa e sua capacidade de fornecê-los a custos menores;
- 3) informações sobre os concorrentes, tudo interessa - preço, características de seus produtos, sua estratégia, sua força financeira
- 4) informações sobre os mercados, seus segmentos e sua evolução (medidas quantitativas e qualitativas correlacionadas às informações técnicas permitirão à empresa posicionar-se e medir suas chances de sucesso dentro de um dado setor) (POZZEBON; FREIRAS; PETRINE, 1997, p. 5).

O monitoramento dos ambientes interno e externo, é uma das premissas para um otimização da perenidade da organização no mercado. Pois é uma forma de visualizar necessidades, oportunidades, qualidades e ter uma melhor previsibilidade da empresa quanto posicionamento de mercado e de mercado oportuno para a empresa.

## **5.6. Monitoramento Ambiental**

Segundo Moresi (2001), monitoramento de ambientes organizacionais pode ser entendido como a aquisição e o uso de informações sobre eventos, tendências e reações em seu ambiente interno e externo, assim o conhecimento poderá auxiliar os gerentes na tomada de decisão. O ambiente externamente visto das organizações inclui todos os fatores que estão além de os setores internos e podem afetar o desempenho organizacional e até a sua

sobrevivência. Embora existam muitos fatores, é conveniente dividir o ambiente externo em um pequeno número de setores.

Segundo Moresi (2001), o ato de monitorar engloba uma gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de uma significativa de informações para alguma necessidade, atendendo a critérios específicos. Esse processo tem alguns passos distintos: “Procurar recursos de informações; seleção de recursos de informações para monitorar; identificação de critérios para monitoramento; monitoramento; determinação de informações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento”, conforme Moresi (2001, p. 95).

Para que a empresa alcance sucesso no processo de tomada de decisão, necessita de informações úteis, corretas, entregues na hora certa e às pessoas certas. Desse modo, os dados precisam ser gerenciadas da mesma forma que os recursos de extrema importância para a organização empresarial. Faz-se necessário estabelecer políticas e programas de organização e tratamento para que se apresentem com mais eficácia (VALENTIM, 2003).

Monitorar não é uma atividade monolítica, incluindo a visualização e a procura de informação. A pesquisa em teoria da organização sugere que pode ser útil distinguir entre quatro modos de monitoramento: visualização indireta; visualização condicionada; procura informal e procura formal, conforme Choo (1998 apud MORESI., 2001).

Para Moresi (2001), na procura Informal o indivíduo busca ativamente informações para aprofundar o conhecimento e o entendimento sobre um assunto específico. Tal procura pode envolver esforços não estruturados e relativamente limitados. A principal meta com isso é reunir informações para elaborar um assunto para determinada necessidade de atuação no ambiente organizacional. Com isso, se a necessidade por uma decisão ou resposta é detectada, o indivíduo dedica mais tempo e recursos para a busca.

Moresi (2001) também identifica a procura formal, como um esforço deliberado ou planejado feito pelo indivíduo para obter informação específica ou sobre um determinado assunto podendo ser também uma necessidade. A procura é formal porque é estruturada através de procedimentos ou com metodologias preestabelecidos. A granularidade da informação é refinada, considerando que a procura é relativamente focada para encontrar informações detalhada. O objetivo é sistematicamente recuperar informações relevantes sobre um assunto para promover uma base de desenvolvimento de uma decisão ou de uma linha de

ação. Essa procura utiliza, preferencialmente, informações de fontes fidedignas ou de serviços que investem esforços para assegurar a qualidade e a precisão dos dados.

A abordagem racional, na literatura de processamento da informação nas organizações, enfoca as organizações como sistemas formais de processamento da informação. A organização torna-se o instrumento que permite alcançar grandes metas, selecionando a premissa de decisão para influenciar o comportamento individual e simplifica o processo de decisão introduzido, para tanto, programas ou rotinas de desempenho visando a evitar a incerteza e reduzir a complexidade (MORESI, 2001).

Com isso, é de extrema importância o monitoramento de informações externas de mercado que normalmente afetam o desenvolvimento da organização, tais como informação econômica, regulatória, política e demográfica. O monitoramento contínuo dos competidores, dos clientes, dos fornecedores e de outras forças industriais deve tornar-se uma parte integrante do processo de inteligência, segundo Tarapanoff (2001).

Para Moresi (2001), a abordagem interpretativa para o processamento de informação nas empresas sugere que as organizações sejam vistas não como um sistema formal de processamento de informação, mas sob um enfoque social, como sistemas pouco acoplados nos quais seus integrantes possuem grande liberdade para interpretar e programar ações. A informação é processada para reduzir equívocos presentes na organização. Com isso, seus indivíduos engajam-se em atividades de monitoramento ambiental ou do setor, para identificar e criar eventos periódicos que estabilizem a organização e a torne mais previsível.

A estruturação de um novo setor de inteligência mercadológica, além de ser necessário o monitoramento é preciso um conhecimento complexo de quais profissionais atuarão da unidade, em qual nível do organograma o setor pode estar situado e o que de fato o setor irá representar nos ganhos da empresa.

## **5.7. Intervenção na organização**

Segundo Oliveira (2007), é importante considerar os aspectos intrínsecos ao desenvolvimento e à implantação de uma estrutura organizacional, entendendo primordialmente o conceito:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas, conforme Oliveira (2007, p. 69).

A estrutura organizacional carece ser delineada, levando em consideração o emprego da administração como um instrumento para facilitar a obtenção dos objetivos estabelecidos. Essa não é estática, considerando os gêneros informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de sua planta de funcionamento (OLIVEIRA, 2007a).

De acordo com Ackoff (1979 apud OLIVEIRA, 2007, P.69), o planejamento da estrutura organizacional deve estar voltado para os seguintes objetivos:

Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas;

Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar as funções e as responsabilidades.

Proporcionar aos executivos e funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa:

Informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluído *feedback* sobre o desempenho real;

Medidas de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos e as metas empresariais; e

Motivação para desempenhar tarefas tão bem quanto possível.

Para Cury (2006) a intervenção planejada envolve a compreensão dos problemas, desde o início ao planejamento da solução, baseando-se em projetar mudanças efetivas, sobre linhas gerais, na fase de implementação e controle dos resultados.

As condições adequadas para a realização de uma análise administrativa são: O apoio da alta administração diretoria, e gerencia estratégica, descortinando cenários, mostrando visões e definindo as diretrizes gerais para a mudança. Possuindo assim, uma equipe de trabalho comprometida com o projeto de intervenção, planejando a solução de possíveis problemas, integrando as necessidades individuais e organizacionais. É importante nessa análise que se considere a empresa como um sistema aberto, necessitando não só da compatibilização com o meio externo mas também com os diversos subsistemas internos, conforme Cury (2006).

Segundo Cury (2006), quanto mais desenvolvida, sofisticada e emergente a sociedade em termos tecnológicos e de área de atuação da organização empresarial, serão mais rápidas e radicais as alterações que devem ser processadas, permanentemente, em seus indicadores, tornando da mudança um novo perfil organizacional, com um perfil dinâmico e não uma atividade efêmera, eventual, transitória, e de curto prazo como entende a maioria das pessoas, inclusive os dirigentes .

Para Cury (2006), os fatores formais da unidade devem ser manipulados na fase de planejamento, identificando os fatores básicos, a importância real das atividades, a necessidade de coordenação, o grau de controle desejado. Newman (apud CURY, 2006, p. 184), identificou os seguintes indicadores formais:

Importância das atividades: quanto mais importante for uma atividade para o produto final da empresa interno da estrutura, mais elevado deve ser seu nível na hierarquia.

Ênfase na especialização: assegura-se maior efetividade à organização, constituindo-se suas unidades orgânicas com base na especialização. [ ... ] Assim no processo de departamentalização , as atividades, devidamente dosadas, devem ser agrupadas, em unidades especializadas, observadas as funções respectivas, atribuindo-se-lhe pessoal com formação profissional compatível.

Processo de coordenação: determinadas atividades precisam ser estreitamente coordenadas ou se possuem um objetivo único, ainda que diversas em sua execução, devem ser subordinadas a um só chefe [ ... ].

Custo da estrutura: deve ser considerado o custo, na montagem final da estrutura; aumento do número de órgãos deve ser avaliado em função do seu reflexo no custo operacional da empresa, conforme Newman (apud CURY, 2006, p. 184).

A unidade trará a empresa uma assessoria, pois segundo Cury (2006), as funções mais ligadas ao aconselhamento, análise e estudos das práticas do dirigente, estão voltadas para as atividade-meio tendo em vista atender as necessidades ligadas às atividades-fim da empresa. A maior vantagem desse tipo de unidade organizacional é a de trazer conhecimento e experiências de trabalhos em outras empresas.

Para Valentim (2003), cada empresa tem um modo próprio de “olhar o mundo”. A visão e a forma de agir conceituada entre os indivíduos de uma determinada empresa denominam-se cultura organizacional. Se os indivíduos que compõem a organização influenciam diretamente na norma dessa cultura organizacional, por outro lado a própria empresa, em termos sistêmicos, influi na forma que cada individuo atua no seu cotidiano.

Na construção de uma inteligência mercadológica a cultura organizacional é relevante, pois representa os elementos essenciais que refletem e determinam o comportamento, os valores, a baixa resistência à mudança, a participação e interação que deve ocorrer entre os indivíduos e grupos e demais atributos que a organização tem que ter e ser (VALENTIM, 2003).

## **6. METODOLOGIA**

O trabalho foi elaborado baseando-se em pesquisa qualitativa onde segundo Godoy (1998), o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Buscando, contudo, a precisão e interpretação dos dados, garantindo uma margem de segurança em relação às interferências obtidas. Procurando não a enumeração e mensuração na análise dos dados.

### **6.1. Tipo de Pesquisa**

Segundo Vergara (2010), há dois tipos de pesquisa que foram utilizados pelo autor desse trabalho, tais classificações são feitas quanto aos: fins e aos meios.

A pesquisa tem cunho explicativo pois tem como principal objetivo esclarecer quais os macroprocessos em inteligência competitiva. Sendo também de natureza fim a pesquisa metodológica, tendo estudado instrumentos de captação e de manipulação da realidade. Dessa forma, associou-se caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir o modelo organizacional de inteligência mercadológica que trará ganhos para a empresa investigada nesta pesquisa (VERGARA, 2010).

Para Gil (2002) há dois grupos que delineiam as metodologias adotados para a coleta de dados. No primeiro, encontram-se as pesquisas bibliográficas e documentais, já no segundo, os dados fornecidos pelos diretores administrativo e comercial da empresa, por meio de documentos internos, tais como planejamento estratégico e documento de ambientação.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada afim de dar sustentação teórica a proposta, utilizou-se material já elaborado, constituído principalmente por livros, artigos científicos e periódicos. Tendo esse tipo de pesquisa como meio de exploração de conceitos, a bibliografia utilizada deu ao trabalho sendo utilizado os autores Galindo (1986), Valentin (2003), Tarapanoff (2001), Oliveira(2007) Pozzebon, Freiras e Petrine (1997) e Moresi (2001) como os mais citados, em uma série de eventos muito mais amplos do que se teria ao pesquisar diretamente em unidades organizacionais já existentes (GIL, 2002).



Já a pesquisa documental é constituída pelo exame de matérias que ainda não foram analisados ou que devem ser recanalizados com vista a uma nova interpretação ou complementar (NEVES, 1996). No trabalho analisou-se o documentos que contavam o organograma, a visão, missão e valores, com o objetivo de caracterizar a organização podendo assim pesquisar um modelo adequado a Tchê Produtos Agrícolas.

Utilizou-se no presente trabalho uma entrevista semi-estruturada e aplicada a diretoria administrativa e comercial, afim de coletar informações sobre a história da Tchê Produtos Agrícolas, de onde veio a demanda pela unidade de Inteligência e o que a empresa espera com o setor.

## **7. ANÁLISE**

O presente trabalho tem como objetivo propor um modelo de unidade organizacional em inteligência mercadológica, utilizando como base os conceitos de mercadologia e de inteligência competitiva, empregando os conhecimentos obtidos sobre as especificidades da empresa durante o estágio supervisionado.

### **7.1. Proposta**

Uma unidade organizacional de inteligência mercadológica – IM, deve atender não só a demanda por competitividade e lucro da empresa, devendo também visar a expansão das qualidades internas administrativas e diagnosticar possíveis déficits ou erros no sistema de comunicação de informações necessárias para que a empresa atue com todo potencial.

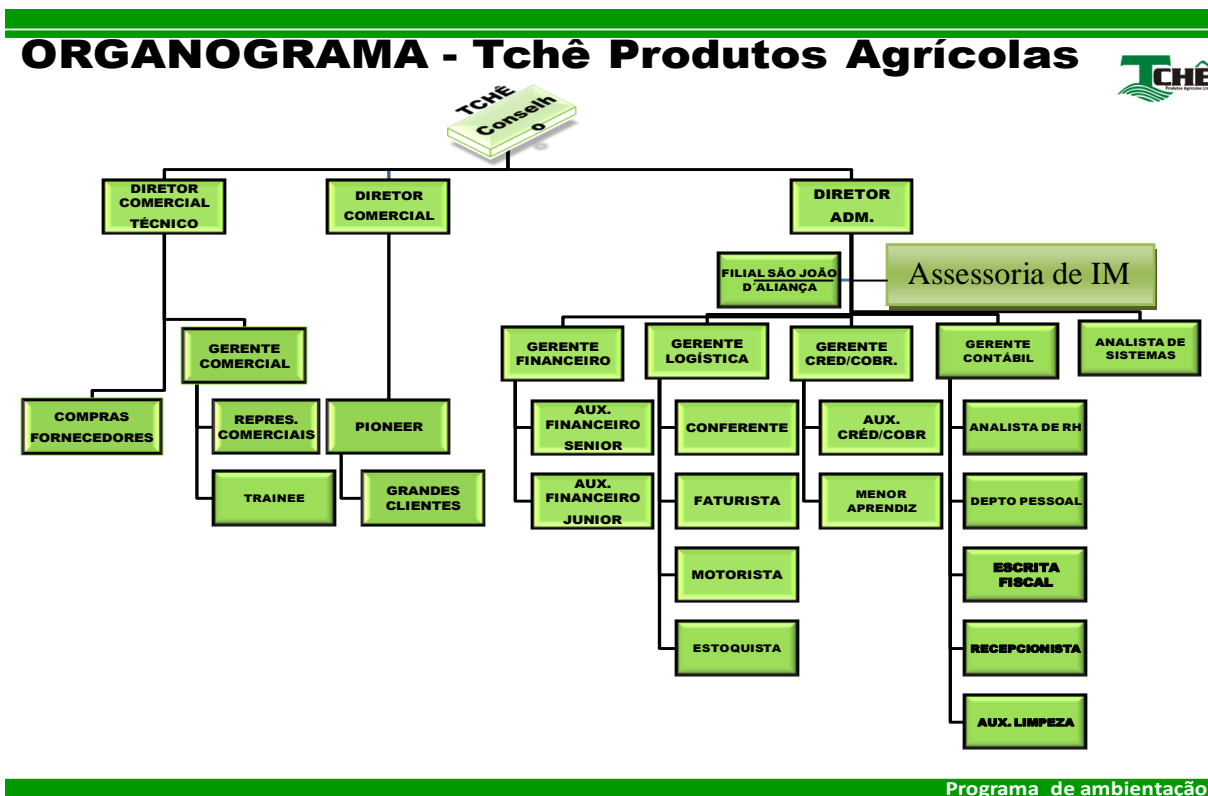
Corroborando com Minarelli (2009) a inteligência mercadológica neste trabalho possibilita a empresa novas capacidades como a de prever fatos desejáveis ou não, saber sua posição no mercado, verificar ameaças e antever oportunidades aproveitando-as, monitorar o ambiente externo e interno, alertar-se sobre as novas e diferentes práticas administrativas e buscar diferencial positivo perante a concorrência.

No organograma da empresa propõe-se que a unidade organizacional de inteligência mercadológica posiciona-se como assessoria, inicialmente com um analista de inteligência organizacional, concordando com Cury (2006), o setor exercerá as funções mais ligadas ao aconselhamento, análise e estudos das práticas do dirigente, estão voltadas para as atividades-meio tendo em vista atender as necessidades ligadas às atividades-fim da empresa. A maior vantagem desse tipo de unidade organizacional é a de trazer conhecimento e experiências de trabalhos em outras empresas.

Corroborando com Oliveira (2007), a estrutura organizacional deve ser delineada, levando em consideração o emprego da administração como um instrumento que facilita a obtenção dos objetivos pré-estabelecidos. Citando a importância de planejar uma estrutura voltada para a otimização do andamento dos processos da organização, Ackoff citado por Oliveira (2007), expõe que a estrutura organizacional de um empresa é importante para definir as tarefas físicas e mentais que serão desempenhadas com clareza e qualidade, a distribuição de funções e responsabilidades devem ser bem esclarecidas através de um arranjo

de competências, medidas de desempenho devem ser propostas sempre compatíveis com a atividade fim da organização. Sendo essa a vantagem de se ter uma estrutura expondo a ordenação de níveis hierárquicos.

**Figura 4:** Posicionamento da unidade organizacional no organograma



Tendo em vista que a estrutura física necessita de ferramentas para que a unidade organizacional funcione de acordo com a proposta apresentada, foram orçamentados produtos que servem de apoio para o andamento das atividades da unidade organizacional de inteligência mercadológica.

#### 7.1.1. Orçamento dos Produtos da Unidade de Inteligência Mercadológica

A unidade organizacional de IM deve ter em sua estrutura uma sala, que será no próprio espaço físico da empresa. Para isso faz-se necessário o:

**Tabela 1:** Orçamento da Unidade Organizacional

Especificação do Produto	Valor R\$
Computador	2.500
Mesa para escritório Modelo L	999
Cadeira executiva	307
Cesto de Lixo	40

O profissional que irá trabalhar com inteligência na empresa Tchê Produtos Agrícolas deve ter um perfil congruente com os valores da organização, trabalhar baseando-se na missão e sabendo expor os valores da empresa ao desempenhar profissionalmente sua função.

### **7.1.2. Habilidades do Profissional**

O profissional deve ser graduado na área de administração ou afins, tendo algumas competências específicas para qualificar o produto final de inteligência que auxilia a tomada de decisão.

Conforme Oliveira (2007) e Medeiros (2001), tais habilidades requeridas são:

Curiosidade: inquietude intelectual; Lógica: rigor de pensamento; Disciplina: sistema de trabalho; Imaginação: criatividade construtiva; Método: rigor de procedimento. Adaptabilidade: ajustar-se às situações e procedimentos, seguindo o Código de Ética e Conduta;

Capacidade de análise: examina uma situação, um fato ou um problema, decompondo o todo em seus elementos constituintes e distinguindo os seus aspectos essenciais;

Capacidade de síntese: reúne os elementos particulares de uma situação, fato ou problema, unificando-os em um todo e os resume;

Criatividade: realiza uma atividade ou soluciona um problema, produzindo algo novo e original;

Flexibilidade de raciocínio: altera o raciocínio, demonstrando maleabilidade para passar de um assunto para outro, ajustando o raciocínio a novos fatos, conceitos ou a novas situações e abandonando conceitos preestabelecidos, sempre que necessário (capacidade de usar modelos mentais diferentes);

Fluência na escrita: expressa ideias ou fatos por meio da linguagem escrita;

Iniciativa: propõe soluções ou age imediatamente e com eficiência em face de uma situação;

Objetividade: atém-se aos fatos específicos e fundamentais em questão, visando sempre o objetivo a ser atingido na realização da atividade;

Raciocínio Prospectivo: olha amplamente, preocupa-se com o futuro e com o homem, grande agente de mudanças e assim antecipa a evolução provável de situações ou fatos apresentados com base na análise de fatos portadores de futuro;

Código de ética do profissional de inteligência, segundo a Associação Nacional de Inteligência Competitiva:

Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade;

Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;

Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão;

Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior;

Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;

Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres;

Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;

Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados. (ABRAIC, 20113).

Com isso faz-se necessário a contratação de um profissional que apresente as habilidades citadas a cima, que conheça o código de ética e tenha claro os conceitos utilizados na proposta. Tendo tal trabalhador que ser treinado antes de exercer sua função de analista de

inteligência, para que assim possa realizar sua função com mais embasamento em sua área de atuação.

#### 7.1.2.1. Orçamento dos Treinamentos

O analista de inteligência tem que entender os conceitos de inteligência mercadológica e competitiva e estar ciente de como se dá o funcionamento de ferramentas, para que assim a unidade organizacional funcione de maneira a atender os objetivos da proposta aqui apresentada.

Foram orçamentados três treinamentos da Associação Nacional de Inteligência Competitiva e da Associação Nacional de Inteligência de Mercado.

**Tabela 2:** Orçamento dos Treinamentos

Treinamentos	Valor R\$
Treinamento em inteligência competitiva, on linne Abraic	500
Treinamento em inteligência competitiva, corporativo, <i>company</i> Abraic	8.300
Treinamento intensivo em inteligência de mercado, Ibramerc	4.500

Faz-se necessário aos interessados na estruturação da unidade organizacional proposta por esse trabalho, que se conheçam os macroprocessos de inteligência competitiva e suas interfaces e funções na excelência e desenvolvimento administrativo da empresa Tchê Produtos Agrícolas.

#### 7.1.3. Macroprocessos de Inteligência Competitiva

Conforme a fundamentação teórica utilizada neste trabalho, identificam-se os macroprocessos da inteligência competitiva como monitoramento dos ambientes interno e

externo a empresa, gerenciamento dos fluxos de informação, planejamento e disseminação da inteligência aos tomadores de decisão, conforme Oliveira e Lacerda (2002).

#### **7.1.3.1. Monitoramento Ambiental**

Moresi (2001), entende monitoramento ambiental como a aquisição e o uso de informações sobre eventos, tendências e reações em seu ambiente interno e externo, assim o conhecimento poderá auxiliar os tomadores de decisão. É um processo de filtragem significativa de informações para alguma necessidade, atendendo a critérios específicos.

Monitoramento constante do ambiente interno, administrativo e de vendas, para identificar se a cultura da organização produz efeitos que agregue positivamente no produto final da empresa ou que traga perdas no processo de excelência de atuação da Tchê Produtos Agrícolas no mercado. Identificando também falhas no processo de comunicação das unidades, informações que precisam ser expostas dentro da empresa e boas práticas distribuídas nos setores.

##### **7.1.3.1.1. Monitoramento interno**

O monitoramento interno deve ser feito por meio da identificação da cultura organizacional, diagnosticando processos que acarretam o desenvolvimento administrativo e que refletem em excelência na atividade fim da empresa. Faz parte de monitorar as práticas administrativas e de vendas a assimilação de métodos e cultura dentro da organização que provoca um declínio na atuação da Tchê Produtos Agrícolas no mercado.

A primeira ação para se identificar os pontos fortes e os apontadores de melhorias é o mapeamento dos processos de cada unidade organizacional da empresa, logo após os gerentes ou responsáveis por cada elemento administrativo terá que especificar o nível de desempenho que a unidade deve cumprir. Por meio da análise do mapeamento dos processos serão apontados as práticas administrativas que refletem em excelência e os métodos que precisam ser aperfeiçoados ou substituídos por outros com melhor desempenho.

Os resultados do monitoramento interno serão apresentados aos diretores e gerentes (tomadores de decisão), estruturando com isso estratégias que reorganizarão algumas atividades, antes desempenhadas com uma qualidade inferior a demanda na empresa.

#### **7.1.3.1.2. Monitoramento externo**

O monitoramento externo é uma ferramenta de inteligência para detectar ameaças e oportunidades imposta a empresa no ambiente fora da organização. Serão monitorados agentes cliente, fornecedor e concorrência a fim de obter tais dados::

Os clientes: potencial de compra, nível de satisfação, principais produtos utilizados na lavoura, necessidade acessória técnica, nível de inadimplência e novas tecnologias a serem comercializadas;

Fornecedores: nível de parceria, disponibilidade de negociação, qualidade do produto, posicionamento no mercado agrícola, diferenciação dos insumos, custo de mudança dos fornecedores, presença de insumos substitutos e importância do volume de compra para o fornecedor;

Concorrência: crescimento, diferença dos produtos, identidade da marca, concentração e equilíbrio, complexidade informacional, interesses empresariais e boas práticas administrativas.

Dessa forma a busca por dados para o alcance do sucesso na tomada de decisão, necessita de informações úteis, corretas e entregues na hora certa. Com tudo, os dados precisam ser capitados e processados da mesma forma que os recursos de extrema importância na empresa.

#### **Coleta de Dados**

Quando aos dados sobre as preferências, satisfação pode-se estruturar pesquisas de mercado onde não se expõe qualquer ensejo por informações especificamente de posicionamento de mercado da Tchê Produtos Agrícolas, tal coleta deve ser feita ao fim do ano safra para que se comece a processar os dados transformando-os em informação para tomada de decisão estratégica. A empresa deve contratar três coletores de informações temporários e com transporte próprio, ou uma empresa específica de pesquisa de mercado.



Já a outra forma de coletar informações dos clientes é por meio dos representantes comerciais onde tais, vão até a propriedade em suas visitas periódicas e pessoalmente identificam o nível de satisfação dos serviços prestados e dos produtos comercializados pela empresa, tais informações são passadas para o setor de inteligência onde começam a ser transformadas em hipóteses mais tarde apresentadas aos diretores a tomada a decisão.

Pode-se também aproveitar as pesquisas feitas por fornecedores parceiros, identificando o nível de satisfação do cliente com os produtos do fornecedor, e com os serviços pós venda prestados no mercado de insumos agrícolas.

Atualmente está se negociando a entrada de um novo *software* de gerenciamento administrativo, sendo que os dois contemplam a interface de processamento de dados para a tomada de decisão, motivo pelo qual não foi feito o orçamento desse instrumento.

Após o processo de monitoramento e pesquisas os dados coletados são processados identificando pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças externas a organização, fase importante onde a empresa ganha uma visão ampla e precisa de sua atuação, dos clientes, da concorrência, dos fornecedores e do mercado agrícola como um todo.

#### **7.1.3.1.2.1. Identificação de Oportunidades e Ameaças**

Após o monitoramento externo a empresa pode-se identificar as oportunidades, planejando formas de utilizá-las para o desempenho excelente da atuação da empresa em sua forma, comercial e técnica. Com tal também identificamos oportunidades de atuação no mercado, novas tecnologias, parceiros potenciais, regiões a serem alcançadas pela empresa, crescimento dos setores agregados à agricultura e participações em eventos regionais e nacionais do setor agrícola.

As ameaças também são identificadas por meio do monitoramento externo a empresa, utilizando ferramentas como pesquisa de mercado, averiguações de documentos e estratégias expostas em sites, jornais, propagandas de publicidade, informações contidas em apontamentos expostos pelo governo e dados advindos dos diálogos dos representantes comerciais com os clientes e técnicos de outras empresas (conversas informais).

Tais oportunidade e ameaças serão revistas e processadas pela unidade organizacional de inteligência, dando autenticidade e conferindo se há distorção das informações, fazendo-se necessário a verificação do nível de interferência do indicador (ameaças ou oportunidades) sobre a empresa, tomando como base o gerenciamento oportuno das informações que entram e saem da Tchê Produtos Agrícolas.

#### **7.1.3.3. Gerenciamento do fluxo de informação**

Esse processo é importante, pois controla, analisa e consolida as informações que serão principal subsidio para a tomada de decisão. A gestão das informações requer processos sistematizados, estruturados e organizados, os quais os fluxos são responsáveis por tais determinantes. Será identificada a qualificação e a competência do usuário que deverá acessar uma tecnologia que permita fluxos potenciais dando a oportunidade aos principais interessados na informação acessa-las de forma rápida e precisa.

No modelo proposto os fluxos de informações são divididos em: a etapa do fluxo da informação advindo do ambiente externo e utilizado pela organização; etapa do fluxo produzido e destinado à organização, ou seja, o fluxo interno de informações, a etapa produzida pela organização e destinada ao mercado externo da organização (clientes, fornecedores, concorrentes).

#### **7.1.3.3. Planejamento**

O planejamento atua em duas fases, primeiro na investigação dos dados a serem coletados: quais dados são demandados (esboço da proposta da pesquisa, qual objeto e objetivo ); onde e como serão coletados (organização dos instrumentos utilizados na pesquisa); formulação do corpo da pesquisa (conteúdo congruente com o alcance do objetivo de sanar a demanda por determinada informação); e quem aplicará a pesquisa. Já a outra utilização desse macroprocesso na unidade organizacional de inteligência mercadológica é o planejamento das hipóteses apresentadas aos tomadores de decisão e como será dicessimada a inteligência na organização.

Corroborando com Oliveira (2007), a fase do planejamento as habilidades humanas referentes à astúcia, comunicação, perspicácia, criatividade, capacidade de aprendizado e

confiabilidade são de grande relevância, uma vez que o profissional deve interagir com os responsáveis pelo processo decisório, trocando informações sobre as necessidades de inteligência e os produtos a serem disponibilizados no tempo adequado. Algumas vezes, devem se valer da intuição, à medida que se torna difícil a obtenção das informações mais acuradas em situações. O uso de analogias pode ajudar a criar soluções criativas em determinadas situações adversas e imprevisíveis.

Nessa fase, são apresentadas hipóteses aos tomadores de decisão, para que a estratégia seja aplicada efetivamente de forma rápida, refletindo em resultados visíveis e contínuos, tornando assim uma ação direcionada ao ganho competitivo. Algumas vezes esse planejamento necessita ser feito por mais agentes da empresa, pois abrangem funções desconhecidas por uns e conhecidas por outros, o trabalho participante é característico dessa etapa da inteligência competitiva.

Parte crucial do planejamento é a disseminação da inteligência aos tomadores de decisão e o planejamento de como a tomada de decisão se transformará em ação estratégica função fim da unidade organizacional de IM.

#### **7.1.3.4. Disseminação da Inteligência aos Tomadores de Decisão**

Nessa fase, apresenta-se aos diretores e ou gerentes tomadores de decisão todo o trabalho e processamento de dados em informações adquiridas nos processos anteriores. A exposição será feita em forma de relatórios ou gráficos com conteúdos claros, onde os decisores trabalharão com as hipóteses e dados processados transformados em informações, assim devem ser utilizados o conhecimento sobre a história de atuação da Tchê no mercado de distribuição de insumos agrícolas, os conhecimentos específicos das áreas de cada tomador de decisão para construção ação estratégica que norteará a busca de ganhos para a organização. Com a disseminação da inteligência é possível testemunhar a efetividade de todos os processos anteriores e monitorar e controlar os objetivos pré estabelecidos.

## 8. CONCLUSÃO

A inteligência mercadológica é uma ferramenta de grande valia para a perenidade das organizações atualmente, tendo em vista a rivalidade acirrada do setor de distribuição de insumos agrícolas, a variedade de empresas atuantes nesse mercado, e a disponibilidade de produtos, serviços e tecnologias diferenciadas e substituíveis na agricultura.

Atualmente não se pode pensar em expansão sem se disponha de ferramentas que promovam uma visão sistêmica das consequências e desafios impostos a organização. Assim faz-se necessário, que se almeje o desenvolvimento baseado em ganho competitivo, ou seja, em destinar de forma calculada eventos desejáveis ou não, buscar diferencial, pesquisar parcerias de potencial com fornecedores, fidelizar clientes alta capacidade tecnológica e proporcionar alternativas diferenciadas aos que não dispõe da mesma e expor a empresa sempre de forma real e estratégica.

Com isso, abordando a empresa que atualmente busca expansão, o modelo proposto atenderá as demandas que já existem como a de visão sistêmica interna e externa a organização, a tomada de decisão estratégica, rápida e precisa e ganho competitivo no setor atuante. O modelo da unidade organizacional de IM sugerido, também suprirá as demandas futuras de ações diferenciadas tanto administrativamente quanto comercialmente, refletindo a empresa ganhos econômico-financeiros por meio de ações estratégicas que não são vislumbradas pela concorrência.

## 9. REFERÊNCIAS

ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – disponível em: <[www.abraic.org.br](http://www.abraic.org.br)>. Acesso em: 20 nov. 2013

CANONGIA, C. et. al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, n. 11, p. 231-238, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**, Elsevier, 2005.

CÔNSOLI, M. A. P., L. S. DO; MARINO, M. **Agro Distribuidor: O Futuro da Distribuição de Insumos no Brasil**, São Paulo, 2005.

CURY, A. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. São Paulo, Atlas, 2006.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Cengage Learning Editores, 2006.

FALCÃO, J. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

GALINDO, D. D. S. **Comunicação Mercadológica em Tempos de Incertezas**, São Paulo, Icone, 1986.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas , 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 1998.

MINARELLI, J. A. **Inteligencia Mercadologica**, Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2009.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**, São Paulo, Atlas, 2007.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da informação**, n. 36, p. 46-53, 2007B.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing:** princípios da comunicação mercadológica, Campinas SP, Papírus, 1991.

PORTER, M. E. **Competição on Competition** .Tradução Afonso Cezar da Cunha Serra, ed. ver e ampli. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. de; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da informação**, n. 26, 1997.

TARAPANOFF, K.(org). **Inteligência Organizacional Competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K.; JUNIOR, R. H. de A.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da informação**, Brasília, n. 29, p. 91-100, 2000.

TEIXEIRA, D. R. Inteligência De Mercado: Transformando As Olimpíadas Em Negócios. **Revista Inteligência Competitiva**, n. 2, p. 15-21, 2012.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 15, 2002.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero, Rio de Janeiro**, n. 4, p. 1-23, 2003.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Editora Atlas, 2010.